

TESIS
1081

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE MEDICINA**

MAESTRIA EN SALUD PUBLICA



Dr. SALVADOR DE GREGORIO

ARGENTINA

NOVIEMBRE 1999

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

FACULTAD DE MEDICINA

CARRERA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN SALUD PUBLICA

DIRECTOR DE LA CARRERA

PROFESOR Dra. LILIANA LICCIARDI

TUTOR

Dr. MIGUEL SCHIAVONE

**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

TESINA:

CONTROL DE GESTION O GESTION SIN CONTROL

AUTOR:

Dr. SALVADOR DE GREGORIO

“Si no mejoras al hombre dándole tu atención, escuchándole, encendiéndole la esperanza, no esperes mejorar su salud”

(Johann Kaspar Lavater)

Filósofo suizo, siglo XVIII

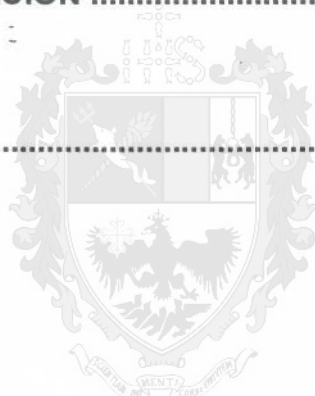


**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
I – MARCO CONCEPTUAL	
I-1 Control de Gestión.....	3
A- Concepto.....	3
B- Patrones o estándares de gestión.....	6
C- Implementación de un sistema integrado de control de gestión	10
I-2 Hospital Público Empresa Productora De Servicio	13
A- Concepto de empresa	13
B- Concepto de servicio	14
C- Característica de los servicios.....	15
I-3 INDICADORES.....	16
A- Característica de los indicadores de resultado.....	16
B- Establecimiento de indicadores	18
I-4 RESUMEN	19
II- DISEÑO METODOLOGICO.....	20
II.1 OBJETIVO GENERAL	20
II.2 OBJETIVO ESPECIFICO	20
II.3 TIPO DE ESTUDIO	20
A-Universo y unidad de observación	20
B- Variables	21
C- Estándar	22
II.4 FUENTE DE DATOS.....	22
II.5 PLAN DE TABULACIÓN Y ANALISIS	23
III. ANALISIS DE SERVICIOS	24

III.1 SERVICIO DE NEUROCIRUGIA	24-30
III.2 SERVICIO DE CLINICA MEDICA A	31-36
III.3 SERVICIO DE UROLOGIA	37-42
III.4 SERVICIO DE OBSTETRICIA	43-49
III.5 SERVICIO DE GINECOLOGIA	50-55
III.6 Y 7 SERVIVIO DE NEONATOLOGIA	56-67
III.8 SERVICIO DE PEDIATRIA	68-74
III.9 SERVICIO DE QUEMADOS	75-81
III.10 PLANTA QUIRURGICA	82-94
III.11 SERVICIO DE FACTURACION	95-102
IV. CONCLUSION	103
BIBLIOGRAFIA	



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INTRODUCCION

La llegada a la realidad sanitaria hospitalaria de una nueva idea sobre el control de gestión, es vivida por parte del estamento dedicado a las tareas sanitarias, como la llegada de un inquisidor, que aparentemente desconoce el fin último de la existencia del hospital: prevención, rehabilitación, curación, investigación y docencia; en lugar de vérselo como un nuevo integrante del equipo de salud cuya finalidad es la de conseguir que no solamente se continúen las tareas asistenciales, sino que se aumenten en cantidad y calidad. Esta nueva manera de gestionar se traduce en el hospital en dos hechos palpables en los encargados de brindar los cuidados sanitarios en el hospital:

- * Mayor cantidad de números y ratios de escasa repercusión en los cuidados que se están brindando.
- * Reducción de costes, interpretado como la desaparición de la posibilidad de mejorar el equipamiento tecnológico, menos recursos para formación, etc.

Esta realidad, que cada vez es menos frecuente pero que aún persiste, se debe a una no explicación y unificación de los objetivos de los gestores y los elementos productivos del hospital.

Se debe desechar la imagen de un gestor parasitando una estructura dedicada a brindar cuidados sanitarios, el cual se nutre de la información de la actividad diaria sanitaria; ya que como parásito que se le supone terminaría intoxicando al huésped.

Los gestores por su parte deben comprender que la información no debe ser un fin en sí mismo, sino que debe servir para actuar, es decir tomar decisiones; y los elementos productivos (dispensadores de cuidados sanitarios) deben perder la imagen de que se aumenta la carga

burocrática con el único fin de controlar el gasto, vivenciado como una disminución de la capacidad de brindar una atención adecuada al momento tecnológico.

La simbiosis se logra cuando la información necesaria para la correcta gestión no se obtiene de forma compulsiva, se comparte y no se utiliza como elemento de juicio sobre la calidad clínica asistencial brindada.

Resumiendo debemos decir que el control de gestión es una función necesaria y constructiva, gracias a la cual pueden guiarse las acciones y actividades del hospital para que los resultados coincidan, o superen los objetivos establecidos. La función del control rectamente entendida y practicada, es siempre positiva, orientadora e integradora de toda la organización. Gracias a ella puede dirigirse la empresa tomando y corrigiendo decisiones e incluso cambiando los objetivos cuando la información suministrada demuestra que no es conveniente mantenerlos.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

I - MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL DE GESTION

I. 1- CONTROL DE GESTION

A- CONCEPTO:

Gestión según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” En este enunciado hay un alto sentido de ejecución o de actuación, encaminada a cumplir con un determinado encargo. Eso bien puede llevar a la idea de que la gestión no consiste sólo en resolver asuntos singulares, sino que reclama también el ejercicio de unas tareas genéricas que asimismo, la configuran. Y son esas tareas el eje en que se teje cualquiera de las definiciones de gestión, hay una que puede ser comúnmente aceptada: “Planificación, organización y disposición de recursos humanos, o materiales, con vista a la obtención de resultados”. En esta definición se encuentran los cuatro elementos básicos de la gestión: Planificación y organización por una parte e información y control por otra. Estos elementos apuntan directamente a desvelar la necesidad de la gestión.

La Planificación: es un plan de acción por medio del cual se diseñan y proporcionan las metas que han de ser cumplidas. Por eso es importante definir objetivos, formular las estrategias y describir con detalles las acciones operativas que conducen al logro de los resultados.

Organización : el proceso de organizar consiste en concretar campos de delegación y responsabilidad, definir la posición de estos y los de cada una de los miembros que los componen (fijándole un cometido y un nivel), y relacionar de manera compatible la estructura y las funciones con los planes, fines y objetivos que estén previstos.

Información: Es el flujo detallado de los datos que corresponden a cada transacción ocurrida en la organización y de aquellos otros que se hayan originado por causa de los diferentes acontecimientos externos e internos que acontezcan. Por lo tanto, gracias a la información puede acometerse una comparación de lo acaecido con los estándares que se hayan prefijados.

Control: de poco valdría la información si no hubiera un control para verificar los datos y comprobar si lo que se está realizando es conforme o no a los planes previstos, el control es el soporte y medio a través del cuál se válida la información.

Es un proceso por medio del cual se asegura la marcha o puesta en práctica de las estrategias y una vez realizada ayuda a comprobar que se van cumpliendo como estaba previsto.

Operativamente el proceso de control consta de cuatro etapas:

- 1- Especificación de un estándar de actuación deseada.
- 2- Fijación del medio o sensor capaz de detectar lo que ocurre en la organización y del cauce de la comunicación a una unidad de registro.
- 3- Comparación de la información obtenida con el estándar que haya sido establecida (o especificada) previamente.
- 4- Toma de medidas correctoras, si es que hay discordancia entre el resultado y el estándar.

Por otro lado también debe tenerse en cuenta que cualquier proceso de control tiene que ser siempre sistemático, lo cual no significa que se realice de manera maquina o automática. Sólo si se realiza sistemáticamente podrá el directivo decidir si las diferencias entre valor estándar prefijado y valor obtenido son dignas de valoración o no, si tienen trascendencia o no, y si deben tomarse medidas o no.

Una vez que se haya realizado la comprobación y medición de los resultados, es decir cuando los resultados han sido comprobados y medidos se puede proceder a evaluarlos.

Evaluar: según el diccionario es, “estimar”, “señalar”, “apreciar”, “calcular” el valor de una cosa, para que la evaluación sea correcta, ha de realizarse es forma *sistematizada, objetiva, periódica, y teniendo como referente un período anterior de tiempo que haya sido evaluado*. Evaluar es comparar un modelo teórico o ideal versus un modelo observado o experimentado.

No hay que interpretar que control y evaluación son lo mismos. Son procesos, aunque complementarios, distintos y dimanante uno del otro. Hay que tener en cuenta que el control se realiza para conocer en que grado se cumplen los resultados, lo que está previsto, mientras que la evaluación se realiza para analizar de que manera sé esta consiguiendo dicho cumplimiento y los propios resultados.

También es importante destacar que influye de manera importante en el control de gestión el conjunto de reglas, normas, directrices, descripción de trabajos, procedimientos de actuación, costumbres e incluso código de ética imperante en la organización.

El control de gestión no puede ser interpretado como un simple sistema con el que arbitrar “Premios” y “Castigos” (cosa para lo que desde luego también puede servir), sino que el verdadero propósito del control de gestión es asegurar que las estrategias de la organización se están llevando a la práctica.

El aspecto técnico del control de gestión engloba el recorrido por una serie de etapas conducentes al logro de los resultados.

La lengua inglesa tiene tres palabras que en conjunto configuran la esencia de la gestión y estos son FORECAST (o previsión) es la expresión de una finalidad esperada o deseada, que al cuantificarla debidamente, se transforma en Target(un objetivo) a alcanzar gracias a un GOAL(meta o valor de referencia) técnicamente establecido.

Gráficamente tenemos:

Previsión	Objetivo	Valor de referencia	Resultado
FORECAST	TARGET	GOAL	

Esta secuencia nos permite ver que el control de gestión operativamente hablando, se refiere a la vigilancia de un valor de referencia como medio de constatar el grado de consecución del objetivo a través del cual se pretende lograr el cumplimiento de la previsión. Cuando este circuito se cumple en ambas direcciones conduce a la obtención del resultado previamente establecido.

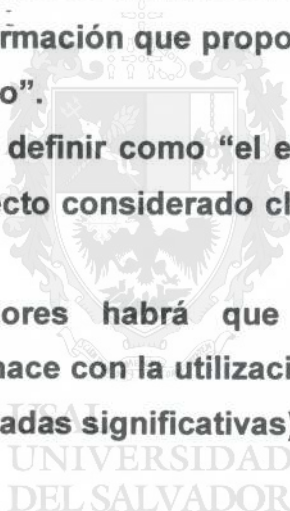
B - Patrones o estándares de gestión:

Los estándares de gestión son los valores de referencia (GOAL) que sirven para comparar previsiones y objetivos con resultados obtenidos, pero sólo resultaran válidos si los procedimientos de observación (control) *normatizan*, en cierta manera la actividad.

Los estándares se expresan a través de indicadores *Ratios y Gráficos*. El vehículo para transmitir la información que proporcionaron tales soportes se denomina "cuadro de mando".

Los indicadores se los puede definir como "el enfoque establecido para vigilar la evolución de un aspecto considerado clave en cada serie crítica de la empresa".

Para evaluar estos indicadores habrá que traducirlos en forma cuantitativa. Eso es lo que se hace con la utilización de *Ratios* (Razones o relaciones numéricas consideradas significativas).



A manera de ejemplo:

Aspecto clave	Indicadores
Plantel	Estructura del Plantel Anormalidad
Estructura del Plantel	Plantel de cada Área Plantel total
Anormalidad	Horas extraordinarias por cada